Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
Canada

Évaluation du Programme de classification

Publié : le 2018-03-22

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N° de catalogue BT22-207/1-2018F-PDF
ISBN: 978-0-660-26037-2

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Evaluation of the Classification Program

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Évaluation du Programme de classification

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Note aux lecteurs

Ce rapport contient des renseignements qui ont été retranchés conformément à la Loi sur l'accès à l'information

Le présent document présente les résultats d'une évaluation du Programme de classification (le programme), qui est géré par la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs (OCE) du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH), au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). L'évaluation a été réalisée par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation (BVIE) du SCT, avec l'assistance de Goss Gilroy Inc.

L'évaluation a été effectuée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. Elle portait sur la pertinence et le rendement du programme, mettant l'accent sur la mise en œuvre et l'évaluation de l'atteinte des résultats immédiats du programme. Elle a également porté sur l'efficience du programme et sur la mesure dans laquelle il est susceptible de contribuer à l'efficience globale du gouvernement.

L'évaluation a été menée entre janvier et mai 2017, couvrant la période entre l'exercice financier 2010-2011 et l'exercice financier 2016-2017. On a examiné l'utilisation des fonds affectés en 2010 et en 2013 à l'administration du programme.

Sur cette page

- Aperçu des résultats
- Rôle du Programme de classification et son contexte
- Contexte du programme
- Méthode et portée de l'évaluation
- Limites de l'évaluation
- Pertinence

- Rendement
- Efficience
- Solutions de rechange à la conception actuelle du programme
- Suggestions pour la poursuite des recherches
- Recommandations
- Annexe A : Liens entre la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs et d'autres secteurs du BDPRH
- Annexe B : Modèle logique du Programme de classification
- Annexe C : Méthode d'évaluation
- Annexe D : Réponse de la direction et plan d'action

Aperçu des résultats

1. Les données probantes indiquent que le programme est toujours nécessaire et qu'il s'harmonise avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du SCT. Sa pertinence augmentera probablement en raison de divers facteurs contextuels, dont les changements à venir aux lois et aux politiques sur l'équité salariale.

2. Le programme progresse vers l'atteinte de ses résultats immédiats, mais le rythme a été ralenti par des travaux qui n'étaient ni prévus ni financés, et par un manque de capacités internes et dans l'ensemble du gouvernement. Le financement actuel ne répond pas aux besoins du programme, et ne semble pas s'harmoniser avec la conception du programme. L'examen de la structure des groupes professionnels (SGP) (prévu en 2013) a été retardé, mais il se poursuit. Le programme pourrait jouer un rôle plus important en encourageant les ministères et organismes à mettre à jour leurs descriptions de travail et d'élaborer des descriptions de travail normalisées, compte tenu de l'incidence qu'elles ont sur le travail des unités axées sur l'équité salariale et les relations de travail au BDPRH. La majorité des ministères et organismes se croient appuyés par le programme, bien que nombreux parmi eux aient aussi exprimé des réserves au regard de la question si le programme a les capacités requises. De nouvelles normes de qualification ont été examinées pour plusieurs groupes professionnels.

3. La surveillance du programme est principalement axée sur le contrôle. Cependant, les exigences de surveillance dépassent les capacités du programme, en particulier sa capacité d'effectuer des audits.

4. Il n'est pas clair si le modèle de financement temporaire est toujours approprié, car il se fondait sur des échéances précises, plus serrées, qui ont depuis été prolongées considérablement. Ce modèle alourdit le fardeau administratif (rapports supplémentaires), crée des problèmes de dotation (recrutement et maintien en poste de l'expertise requise) et rend la planification difficile pour ce qui est essentiellement une fonction permanente.

5. Les normes d'évaluation des postes et des descriptions de travail désuètes ainsi que les ressources limitées qui sont consacrées à la surveillance pangouvernementale ont peut-être contribué, entre autres facteurs, à une « tendance à la hausse » [1] de la classification.
6. Les retards dans l'examen de la SGP, la complexité du système de classification et l'environnement changeant et difficile auquel le programme est assujetti indiquent la nécessité d'une structure de gouvernance plus solide pour fournir au programme une vision et une orientation au sein du SCT et dans l'ensemble du gouvernement.

Rôle du Programme de classification et son contexte

Dans cette section

- Rôle du programme
- Contexte du programme

Dans la fonction publique fédérale, la classification est la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines. La complexité du système de classification (consultez l'annexe A) et le contexte dans lequel il existe ont une incidence directe sur la capacité du programme d'atteindre les résultats attendus. Cette section décrit les éléments qui influent sur le rendement du programme.

Rôle du programme

La classification consiste à attribuer un poste à un groupe et à un niveau professionnels. Pour ce faire, on utilise une norme d'évaluation des postes pour s'assurer que la valeur relative du travail est reconnue et rémunérée de façon appropriée dans l'ensemble de l'administration publique centrale (APC).

Le programme fournit un cadre stratégique, une orientation et des outils pour favoriser la gestion prudente de la masse salariale du gouvernement. On s'attend à ce que le programme appuie les décisions de classification appropriées et assure la relativité de la classification dans l'ensemble de l'APC. Bien que la négociation collective soit souvent considérée comme un facteur clé de la rémunération, les normes de classification jouent aussi un rôle clé en veillant à ce qu'il y ait une correspondance appropriée entre chaque poste de l'APC et les niveaux de classification.

Le programme permet au gouvernement du Canada de fixer et de gérer une rémunération juste et concurrentielle au moyen d'un système qui assure la relativité interne (au sein de l'APC) et la relativité externe (comparativement au marché du travail externe). Un système de classification

solide et à jour aide une organisation à attirer, à retenir et à motiver des employés qualifiés. Sans un tel système, le gouvernement du Canada serait vulnérable au risque de plaintes et de griefs coûteux en matière d'équité salariale.

Contexte du programme

Le programme dirige et appuie la classification pangouvernementale dans un contexte législatif et financier délicat sur le plan politique, qui doit tenir compte de facteurs comme les relations de travail et l'équité salariale.

L'environnement interne du programme comprend :

- 29 groupes professionnels
- 73 normes d'évaluation des postes
- 90 000 postes que les ministères et organismes doivent convertir d'ici 2020 (selon les données de 2016)
- une masse salariale d'environ 14 milliards de dollars
- 15 agents négociateurs (plus de 2 groupes non représentés)
- plus de 70 ministères et organismes
- environ 200 000 employés

D'autres considérations contribuent à sa complexité :

- La conversion de la classification ne peut avoir lieu qu'entre les rondes de négociation collective.
- Les activités de communication et de gestion du changement doivent pouvoir atteindre un grand nombre de gestionnaires et d'employés de partout au Canada.
- Les changements dans le système de classification prennent beaucoup de temps et de ressources.
- La capacité de mise en œuvre est insuffisante.
- Les priorités changent souvent, ce qui crée des pressions en matière de travail qui ne sont pas financées.
- Les conversions de classification exigent le renforcement de l'appui des intervenants et des efforts de la direction sur plusieurs années afin d'assurer la conception et la mise en œuvre par les moyens suivants, entre autres :
    - Il peut s'écouler deux ans avant que la conversion d'un seul groupe soit effectuée dans un ministère.
    - Il faut de 18 à 36 mois pour élaborer une norme de classification.
    - Toutes les nouvelles normes et tous les nouveaux groupes professionnels doivent être approuvés par les ministres du Conseil du Trésor.
- Il est difficile de maintenir la capacité d'un programme à forte intensité de travail qui a fonctionné dans un environnement où les ressources sont limitées.

Contexte du programme

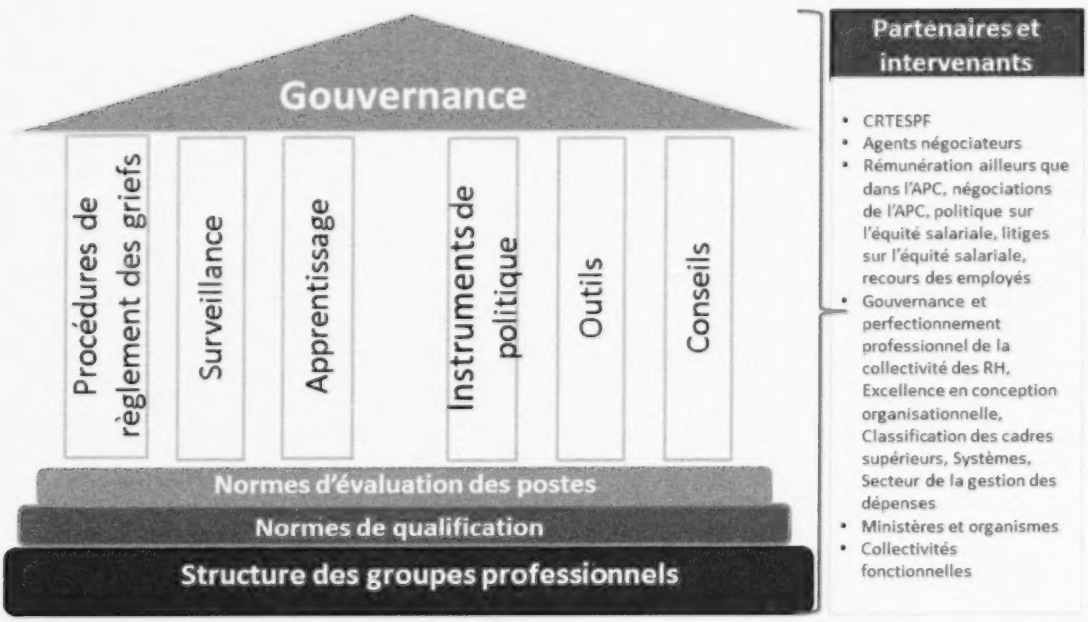
Dans cette section

- Description du programme
- Rôles et responsabilités
- Initiative de renouvellement du Programme de classification
- Résultats attendus

Description du programme

Selon la Politique sur la classification du Conseil du Trésor, le BDPRH est responsable de l'élaboration et du maintien du Programme de classification, y compris la SGP [2], les instruments de politique, la procédure et les exigences en matière de griefs de classification, les normes d'évaluation des postes, les outils, l'apprentissage et la surveillance (consultez la figure 1).

Figure 1 : Éléments du Programme de classification



▾ Figure 1 - Version textuelle

Le titre de la figure 1 est « Éléments du Programme de classification ».

La figure montre une structure dont la fondation se compose de trois barres horizontales. La barre du bas s'intitule « Structure des groupes professionnels », la barre du milieu s'intitule « Normes de qualification », et la barre du haut s'intitule « Normes d'évaluation des postes ». Au-dessus des barres horizontales se trouvent six barres verticales qui illustrent les principales activités du programme. Les barres s'intitulent « Procédures de règlement des griefs », « Surveillance », « Apprentissage », « Instruments de politique », « Outils » et « Conseils ». Au-dessus des colonnes se trouve un triangle qui s'intitule « Gouvernance ».

À droite de la structure, les partenaires et les intervenants du programme sont nommés comme suit :

- Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique
- Agents négociateurs
- Rémunération ailleurs que dans l'APC, Négociations dans l'APC, Politique sur l'équité salariale, Litiges sur l'équité salariale, Recours des employés
- Gouvernance et perfectionnement professionnel de la collectivité des ressources humaines, Excellence en conception organisationnelle, Classification des cadres supérieurs, Systèmes, Secteur de la gestion des dépenses
- Ministères et organismes
- Collectivités fonctionnelles

Le programme, dans son ensemble, repose sur une combinaison de financement de projets et de programmes. **L'information a été retranchée**

Rôles et responsabilités

La Direction de l'organisation et de la classification des effectifs du BDPRH est responsable de la conception et de la gestion fonctionnelle du programme. Elle est également chargée d'appuyer les ministères et organismes et de surveiller les décisions et les activités de classification dans l'APC.

À la nomination des administrateurs généraux, le Conseil du Trésor délègue à ceux-ci le pouvoir d'effectuer la conception organisationnelle, de rédiger et de mettre à jour les descriptions de travail ainsi que de créer et de classifier les postes. Les administrateurs généraux exercent ce pouvoir conformément aux politiques et aux lignes directrices établies.

Au cours de diverses périodes depuis 2010, le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique et son ancien sous-comité sur la SGP ont agi à titre de comités de gouvernance pour le programme. L'organisme de gouvernance actuel du programme est le Comité directeur des

sous-ministres adjoints de la Structure des groupes professionnels. Le comité directeur a pour mandat d'évaluer les enjeux liés à l'organisation du travail et de fournir des conseils au BDPRH, ce qui comprend l'orientation sur l'établissement et l'harmonisation des priorités, la formulation de recommandations sur les grandes décisions concernant le rythme et l'orientation des initiatives et l'examen des progrès et des incidences.

De plus, les représentants du programme consultent divers comités et conseils de gouvernance du SCT et du gouvernement fédéral sur de nombreux aspects de la classification, et ils donnent des présentations à ces comités et conseils.

Initiative de renouvellement du Programme de classification

En plus de ses activités courantes de surveillance et de maintien du système de classification, le programme est également chargé de surveiller la réforme de la classification. Une structure comme la SGP et les normes exigent un examen et une réforme périodiques. Le Rapport Le Point de mai 2003 de la vérificatrice générale du Canada et un examen interne entrepris en 2011 ont souligné les faiblesses et les enjeux suivants dans le système de classification :

- aucune vision claire des résultats globaux attendus
- politiques et outils désuets
- normes et descriptions de travail désuètes ou inadéquates
- utilisation non efficiente des ressources
- lacunes dans la capacité organisationnelle

L'Initiative de renouvellement du Programme de classification a été créée afin de moderniser tous les aspects de la classification (l'infrastructure) **L'information a été retranchée** . Comme d'autres formes d'infrastructure, l'infrastructure de classification est souvent invisible. Si elle n'est pas entretenue, mise à jour ou corrigée régulièrement, les systèmes qu'elle soutient se détérioreront.

Pour préciser, l'Initiative de renouvellement du Programme de classification répond au besoin urgent de mettre à jour la SGP et les normes de qualification [3] et d'évaluation des postes [4] à la lumière de la législation (p. ex., la Loi canadienne sur les droits de la personne, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique fédérale et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique), des nouvelles conventions collectives négociées ainsi que de nouveaux impératifs d'efficience et d'amélioration de la gestion des personnes dans la fonction publique.

Comme il est indiqué au tableau 1, l'Initiative de renouvellement du Programme de classification comporte cinq volets de travail, chacun ayant un objectif distinct.

Tableau 1 : Volets de travail et objectifs de l'Initiative de renouvellement du Programme de classification

#	Volet de travail	Objectif

1. Politique, apprentissage et surveillance	Réduire les responsabilités financières et juridiques
2. Mise en œuvre du programme	Maîtriser les coûts
3. Projet lié à la SGP	Moderniser et simplifier **L'information a été retranchée**
4. Recherche, données et analyse	Données et analyses solides
5. Gestion et administration globales	Effectuer la gestion et l'administration saines du programme

En date de 2013, l'examen de la SGP (volet de travail 3) devait se dérouler en deux étapes.

L'étape I devait comprendre l'examen et la modernisation des groupes professionnels et des normes d'évaluation des postes établis en ordre de priorités dans les protocoles d'entente avec les agents négociateurs. Le groupe Services des programmes et de l'administration (PA) et le groupe Systèmes d'ordinateurs (CS) sont les principaux groupes professionnels considérés dans le cadre de ces ententes et représentent près de 50 % des postes dans l'APC.

L'étape II du plan visait les autres groupes de la SGP (46 % de l'APC en 2013).

Résultats attendus

Les résultats attendus du Programme de classification, tels qu'ils sont indiqués dans son modèle logique (consultez l'annexe B), sont les suivants :

Immédiats

- L'expertise en classification éclaire les négociations collectives ainsi que le règlement des griefs et des plaintes.
- Les considérations de classification éclairent les initiatives pangouvernementales.
- Les ministères et organismes reçoivent un soutien et possèdent l'expertise nécessaire afin d'exécuter les activités du Programme de classification.
- Le SCT surveille activement le Programme de classification dans les ministères et organismes, et il propose les mesures correctives nécessaires.
- La structure des groupes professionnels, les définitions des groupes et les normes d'évaluation des postes sont pertinentes et équitables.
- Les normes de qualification mises à jour sont pertinentes, claires et pratiques.

Intermédiaires

- Veiller à ce que le Conseil du Trésor ait le pouvoir exclusif d'organiser et de classifier le travail dans son rôle d'employeur
- Contribuer à l'efficience administrative dans l'ensemble du gouvernement

- S'assurer que les efforts de classification et d'évaluation du travail sont exacts et uniformes
- Permettre une gestion de la rémunération équitable, juste et appropriée
- Recrutement appuie la prestation des services

À long terme

- Faciliter la gestion des risques financiers et juridiques
- Renforcer la gestion des personnes dans la fonction publique
- Appuyer la prestation des programmes et des services du gouvernement

Méthode et portée de l'évaluation

L'évaluation portait sur la pertinence et le rendement du programme au moyen de nombreuses sources de données en fonction des risques et de l'importance relative du programme. Elle était axée sur l'atteinte des résultats immédiats du programme, tels qu'ils sont énoncés dans le modèle logique à l'annexe B. Elle portait sur l'efficience, c'est-à-dire l'efficacité de la gouvernance à l'appui de l'efficience du programme et l'utilisation des ressources dans le cadre du programme. La méthode est décrite à l'annexe C.

Les sources de données sont nommées ci-dessous :

- analyse des données administratives;
- examen de la documentation;
- examen de la littérature (examens d'autres gouvernements);
- entrevues;
- sondage en ligne auprès des ministères et organismes.

Comme l'évaluation était formative, elle n'a pas évalué la pertinence du modèle de programme. Elle n'a pas examiné non plus la pertinence des décisions de classification des ministères et organismes (classification d'un poste dans un groupe et un niveau professionnels).

Limites de l'évaluation

Les progrès dans l'atteinte des résultats immédiats dans le cadre du programme ont été évalués. Toutefois, l'évaluation n'a pas permis de déterminer si les normes d'évaluation des postes sont pertinentes et équitables, car le programme en est au début de l'examen de la SGP.

La conception du programme suppose un niveau précis de ressources pour être efficace. Il faudrait préciser le niveau de financement prévu afin d'évaluer pleinement le modèle de programme au moyen d'une évaluation sommative.

Pertinence

Dans cette section

- Conclusion
  - Maintien de la pertinence du programme
  - Harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités

Conclusion

Les données probantes indiquent que le programme est toujours nécessaire et qu'il s'harmonise avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du SCT.

Sa pertinence augmentera probablement en raison de divers facteurs contextuels, y compris les changements à venir dans les lois et les politiques sur l'équité salariale

Maintien de la pertinence du programme

Toutes les sources de données confirment que le programme répond toujours à un besoin. Ce qui est le plus important, c'est que le programme a l'obligation de remplir son rôle d'intendance de la classification dans l'APC, comme l'exige la loi. De plus, aucun autre programme ne permet au gouvernement du Canada de fixer et de gérer une rémunération juste et concurrentielle pour les employés à l'APC.

Suivant ce rôle fondamental, il existe un besoin urgent de réviser la SGP et les normes de classification, et s'il est justifié de le faire, de simplifier et de mettre à jour les normes de qualification et d'évaluation des postes, dont certaines remontent à plus de 50 ans.

La plupart des répondants au sondage ont convenu qu'il est toujours nécessaire que le programme fournisse aux ministères et organismes un soutien dans la mise en œuvre des politiques et l'expertise requise pour éclairer le règlement des griefs et des plaintes. Il est également nécessaire de surveiller la conformité aux politiques et d'accréditer des spécialistes de la classification. Quelques personnes interviewées ont souligné la nécessité que l'examen de la SGP appuie les priorités comme les initiatives horizontales, un effectif souple et mobile et les structures souples.

L'examen de la documentation a confirmé que le programme doit respecter des engagements pris envers les agents négociateurs. En effet, le SCT a conclu une entente avec l'Alliance de la fonction publique du Canada pour examiner la structure des groupes professionnels du groupe Services des programmes et de l'administration (PA); cet examen doit s'achever d'ici la fin de 2017 **L'information a été retranchée** . Par ailleurs, le SCT s'est engagé auprès de l'Institut

professionnel de la fonction publique du Canada à entreprendre un examen du groupe Systèmes d'ordinateurs (CS). Enfin, lors de la dernière ronde de négociations collectives, le SCT s'est engagé auprès de l'Alliance de la fonction publique du Canada à effectuer un examen des normes de classification pour le groupe Services techniques (TC) d'ici la fin de 2019.

Harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités

Toutes les sources de données indiquent une solide harmonisation entre le programme et les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

Le programme s'harmonise bien avec le rôle du SCT. Le paragraphe 7(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques établit la responsabilité du Conseil du Trésor d'agir « à l'égard des questions suivantes : a) les grandes orientations applicables à l'administration publique fédérale; b) l'organisation de l'administration publique fédérale ou de ses secteurs ainsi que la détermination et la surveillance des établissements qui en font partie ». De même, le paragraphe 11.1(1) « Pouvoirs du Conseil du Trésor » stipule que dans l'exercice de ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, le Conseil du Trésor peut : « a) déterminer les effectifs nécessaires à la fonction publique et assurer leur répartition et leur bonne utilisation; b) pourvoir à la classification des postes et des personnes employées dans la fonction publique ». La Loi sur l'emploi dans la fonction publique donne au Conseil du Trésor le pouvoir d'établir des normes de qualification. Bien que les administrateurs généraux soient responsables de leur ministère et organisme, le SCT est responsable de l'établissement des politiques, des normes et des directives connexes nécessaires afin d'assurer la relativité interne et externe.

Rendement

Dans cette section

- Conclusion
  - Résultats immédiats
    - Résultat attendu : L'expertise en classification éclaire les négociations collectives ainsi que le règlement des griefs et des plaintes
    - Résultat attendu : Les considérations de classification éclairent les initiatives pangouvernementales
    - Résultat attendu : Les ministères et organismes reçoivent un soutien et possèdent l'expertise nécessaire pour exécuter les activités du Programme de classification

- Résultat attendu : La structure des groupes professionnels, les définitions des groupes et les normes d'évaluation des postes sont pertinentes et équitables
- Résultat attendu : Les normes de qualification mises à jour sont pertinentes, claires et pratiques
- Résultat attendu : Le SCT surveille activement le Programme de classification dans les ministères et organismes, et il propose les mesures correctives nécessaires

Conclusion

Certains progrès vers l'atteinte des résultats immédiats du programme ont été réalisés, et ce, même s'il y a eu des retards dans l'examen de la SGP et l'on n'a pas effectué des audits dans le cadre du rôle de surveillance du programme. Plusieurs facteurs ont entravé ces progrès, notamment les demandes imprévues et non financées et le manque de capacités internes et dans l'ensemble du gouvernement.

Compte tenu de l'ampleur du travail à accomplir, de l'environnement changeant (p. ex., la négociation collective et l'équité salariale) et de la complexité et de la nature délicate des enjeux et du système, il n'est pas clair s'il y a suffisamment de ressources pour répondre aux demandes opérationnelles. Cette situation présente un risque pour la capacité du Programme de classification d'atteindre ses résultats immédiats et à long terme, et elle exerce une incidence sur le Programme de classification dans l'ensemble de l'APC.

Résultats immédiats

Résultat attendu : L'expertise en classification éclaire les négociations collectives ainsi que le règlement des griefs et des plaintes

Conclusion

Le programme atteint ce résultat attendu. Toutefois, il semble y avoir un besoin de soutien accru.

L'examen de la documentation a indiqué que le programme fournit de l'expertise à divers groupes au sein du SCT, y compris les unités axées sur les négociations collectives, les griefs, l'équité salariale et d'autres unités du BDPRH. Cette constatation a été confirmée par la plupart des personnes interviewées ayant indiqué que le soutien et les outils fournis dans le cadre du programme sont utiles.

Les descriptions de travail sont des composantes clés du système de classification et la responsabilité des ministères et organismes. Même si certains postes bénéficient d'une description de travail personnalisée, on utilise aussi des descriptions de travail normalisées qui favorisent l'uniformité dans l'ensemble de l'APC.

Selon les documents sur le programme, la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs du BDPRH est chargée d'élaborer des outils pour aider les ministères et organismes à élaborer des descriptions de travail normalisées et de travailler en collaboration avec eux pour veiller à ce que les outils soient utilisés à cette fin. Par contre, plusieurs descriptions de travail dans le système sont désuètes, ce qui limite de façon considérable la capacité des autres utilisateurs au sein du BDPRH (comme la négociation collective et l'équité salariale) de remplir leur mandat. Les descriptions de travail normalisées nouvelles et mises à jour faciliteraient leur travail. Certaines personnes interviewées ont mentionné qu'en général, le travail effectué sur ces descriptions de travail a généralement été utile pour répondre à leurs besoins en renseignements.

Certains répondants ont mentionné qu'ils aimeraient obtenir plus de renseignements sur la raison d'être et les progrès des changements apportés à la SGP. Les personnes interviewées ont indiqué que le programme pourrait être plus engagé à l'égard de l'équité salariale et du Comité des politiques, et qu'il pourrait être plus actif dans l'initiative Excellence de la conception organisationnelle (qui met l'accent sur les niveaux du groupe EX).

Résultat attendu : Les considérations de classification éclairent les initiatives pangouvernementales

Conclusion

Le programme atteint ce résultat attendu. Par contre, les sources de données indiquent le besoin de soutien accru.

Selon les entrevues et les documents fournis, le programme appuie d'autres initiatives dirigées par le SCT, y compris Mes RHGC (le système de gestion des personnes du gouvernement du Canada), les processus opérationnels communs des ressources humaines (POCRH), Objectif 2020 ainsi que les collectivités fonctionnelles qui élaborent des descriptions de travail normalisées (consultez le tableau 2).

Les documents indiquent que l'on a mis au point une approche pangouvernementale visant à élaborer et à mettre à jour le contenu normalisé des descriptions de travail et que l'on poursuit les efforts visant à répondre à ce besoin. Les répondants ont dit que des descriptions de travail normalisées faciliteraient le travail du Secteur de la rémunération et des relations de travail ainsi que des gestionnaires et des conseillers en classification dans les ministères et organismes.

Le programme appuie les initiatives pangouvernementales par la participation aux réunions, l'examen des documents provisoires et la prestation de conseils. Par contre, certaines personnes interviewées ont indiqué que le programme dispose de ressources limitées pour fournir du soutien, ce qui retarde leur travail.

Tableau 2 : Rôle du Programme de classification dans les initiatives pangouvernementales

Initiatives pangouvernementales	Rôle du programme
Mes RHGC, Phénix	Veiller à ce que les outils, p. ex., le Système d'information sur les postes et la classification+ (SIPC+), répondent aux besoins opérationnels de classification dans l'ensemble de l'APC.
POCRH	Contribuer à l'élaboration de processus nouveaux ou révisés dans le cadre du POCRH. Collaborer pour apporter des améliorations à des éléments tels que l'élaboration, la modification ou la mise à jour des descriptions de travail, la classification des descriptions de travail et la conception organisationnelle.
Objectif 2020	Travailler en collaboration sur l'intégration de l'ensemble des politiques de classification au cadre stratégique proposé de gestion des personnes dans le cadre de l'Initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques, ce qui répond au besoin de la fonction publique de simplifier les règles internes.
Collectivités fonctionnelles	Produire des outils permettant aux ministères d'élaborer des descriptions de travail normalisées et s'assurer qu'elles sont utilisées. Valider les descriptions de travail normalisées nouvelles ou modifiées et les produits connexes comme les paramètres d'application pour les collectivités fonctionnelles dans l'ensemble du gouvernement, notamment la collectivité des ressources humaines (gestion du personnel [descriptions génériques PE]) et la collectivité des technologies de l'information (descriptions génériques CS).

Résultat attendu : Les ministères et organismes reçoivent un soutien et possèdent l'expertise nécessaire pour exécuter les activités du Programme de classification

Conclusion

Le programme atteint ce résultat attendu dans une certaine mesure. Un manque de capacités semble empêcher le programme d'atteindre pleinement ce résultat. Une proportion importante de ministères et organismes ne croient pas avoir l'expertise voulue à l'interne.

Les sources de données sur le soutien aux ministères et organismes découlant du sondage en ligne et des entrevues avec les intervenants clés sont mitigées. Une faible majorité des répondants au sondage ont répondu positivement à la capacité du programme d'appuyer les ministères et organismes, tandis que les personnes interviewées ont répondu de façon plus négative.

Au total, 52 % des répondants au sondage se sont déclarés d'accord pour dire que le programme a les capacités nécessaires pour appuyer leur organisation dans l'exécution des activités de classification, mais 21 % se sont dits en désaccord avec cet énoncé, et 27 % se sont dits neutres. Cette conclusion a été corroborée par les données des entrevues.

La plupart des personnes interviewées ont dit que le programme semble avoir des ressources limitées pour appuyer les ministères et organismes. De nombreuses activités menées dans le cadre du programme exigeaient la réaffectation de ressources (p. ex., le travail sur des demandes spéciales des ministères et organismes, l'aide pour mettre en œuvre des propositions imprévues de mise à jour de définitions et de normes de groupes professionnels, et l'appui de l'équipe responsable de la politique sur l'équité salariale). Certaines personnes interviewées ont mentionné que ce manque de ressources empêche le programme d'être stratégique.

Malgré les enjeux liés aux capacités, l'examen de la documentation a montré que dans le cadre du programme, on a élaboré une série d'outils pour appuyer les ministères et organismes. Ces outils comprennent :

- tableaux de bord;
- plans d'évaluation de postes;
- programme d'apprentissage aux fins d'accréditation;
- systèmes d'information et de présentation de rapports comme l'Outil de requête du Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) et les outils du SIPC+;
- Outil d'abréviation des titres de postes;
- Divulgation proactive des reclassifications sur le portail du gouvernement ouvert.

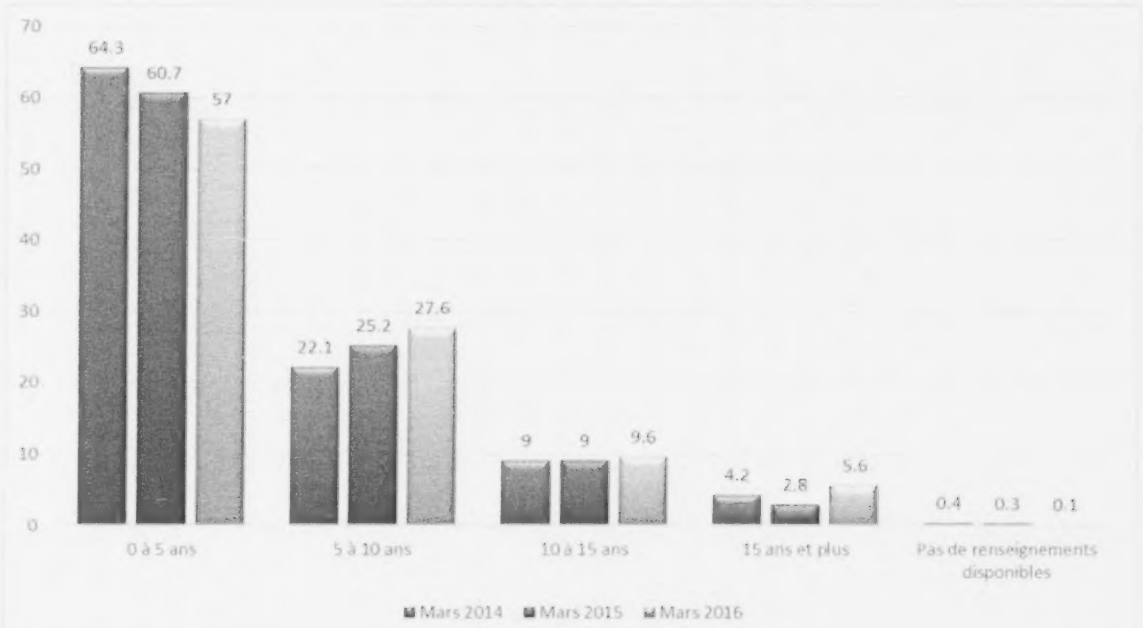
Quelques répondants ont indiqué qu'il faut travailler davantage à l'élaboration d'outils de surveillance et d'outils pour aider les dirigeants principaux des finances à comprendre les répercussions financières des décisions de classification.

Dans l'ensemble, les données probantes tirées des entrevues et du sondage ont confirmé que la plupart des ministères et organismes croient avoir une expertise en classification adéquate (64 % des répondants au sondage). Par contre, 33 % étaient en désaccord avec cet énoncé [5]. Cette constatation se reflète également dans le rapport cumulatif de surveillance de la classification de 2016. La documentation sur le programme indique aussi que l'expertise en classification (y compris les conseillers accrédités) varie dans tous les ministères et organismes.

Les données tirées des tableaux de bord sur la classification de 2016 indiquent que 43 % des postes occupés dans l'APC ont une description de travail qui date de plus de cinq ans, représentant une augmentation de 3,7 % depuis 2015. Dans la Directive sur la classification, on recommande de réviser les descriptions de travail tous les cinq ans. Comme il est indiqué à la figure 2, le nombre de descriptions de travail désuètes augmente continuellement.

Le manque de capacités signalé par environ le tiers des ministères et organismes peut expliquer le manque de progrès dans les descriptions de travail normalisées et mises à jour des ministères et organismes. Même si l'évaluation ne visait pas à mesurer les répercussions des descriptions de travail désuètes, des risques y sont associés. Les descriptions de travail désuètes pourraient indiquer qu'elles ne correspondent pas au contenu réel du travail, ce qui peut fournir des renseignements erronés aux fonctions des ressources humaines comme la négociation collective, la rémunération, la gestion du rendement et le recrutement.

Figure 2 : Pourcentage des descriptions de travail dans l'APC en fonction de l'âge, de mars 2014 à mars 2016



▾ Figure 2 - Version textuelle

Le titre de la figure 2 est « Pourcentage des descriptions de travail dans l'APC en fonction de l'âge, de mars 2014 à mars 2016 ».

Cette figure est une illustration de l'âge qu'avaient les descriptions de travail dans l'APC de 2014 à 2016. La figure est un graphique à colonnes en deux dimensions. Les catégories sont sur l'axe horizontal (axe des x), et les valeurs sont sur l'axe vertical (axe des y). L'axe horizontal montre l'âge des descriptions de travail pour 2014, 2015 et 2016

dans cinq catégories (0 à 5 ans, 5 à 10 ans, 10 à 15 ans, 15 ans et plus, et aucune donnée disponible). L'axe des x indique le pourcentage de descriptions de travail pour chaque catégorie. L'axe vertical commence à 0 et se termine à 70, avec des échelons aux 10 points.

Le pourcentage des descriptions de travail de 0 à 5 ans était de 64,3 % en 2014, de 60,7 % en 2015 et de 57 % en 2016.

Le pourcentage des descriptions de travail de 5 à 10 ans était de 22,1% en 2014, de 25,2% en 2015 et de 27,6% en 2016.

Le pourcentage des descriptions de travail de 10 à 15 ans était de 9 % en 2014, de 9 % en 2015 et de 9,6 % en 2016.

Le pourcentage des descriptions de travail de 15 ans ou plus était de 4,2 % en 2014, de 2,8 % en 2015 et de 5,6 % en 2016.

Le pourcentage des descriptions de travail pour lesquelles aucune donnée n'est disponible était de 0,4 % en 2014, de 0,3 % en 2015 et de 0,1 % en 2016.

Source : Tableau de bord de la classification de 2006

Formation et perfectionnement professionnel : L'examen de la documentation indique que des activités de formation sont conçues et offertes à la collectivité de la classification depuis 2016 pour l'accréditation des conseillers en ressources humaines et la formation des gestionnaires ayant des responsabilités liées aux ressources humaines. Un nouveau programme d'apprentissage a été élaboré en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada. Le nouveau programme comprend quatre cours, et plus de 15 000 gestionnaires ont reçu une formation. Selon les constatations du sondage, 68 % des répondants au sondage ont convenu que le matériel de la formation liée à la classification est efficace pour les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines. Un plus grand nombre de répondants des petits ministères et organismes étaient d'accord avec cet énoncé (81 % contre 60 % pour ceux des grands ministères et organismes).

Résultat attendu : La structure des groupes professionnels, les définitions des groupes et les normes d'évaluation des postes sont pertinentes et équitables

Conclusion

Des progrès ont été réalisés vers ce résultat. Par contre, le rythme des progrès des premières années a été entravé par le manque de ressources pour l'examen de la SGP.

L'évaluation n'a pas porté sur la pertinence et l'équitabilité des structures des groupes professionnels, des définitions et des normes d'évaluation des postes, car on a mis l'accent sur la mise en œuvre de l'évaluation et l'étape des activités liées à ce résultat.

Les changements à la SGP constituaient une composante importante des résultats attendus pour le programme. En 2010, le programme devait apporter avant 2012 des changements aux normes pour le groupe Services des programmes et de l'administration (PA) L'information a été retranchée et le groupe Systèmes d'ordinateurs (CS). Par contre, l'échéancier a été révisé en 2013 en raison d'un manque de ressources. Aujourd'hui, le travail sur les groupes PA et CS se poursuit [L'information a été retranchée].

D'autres ajouts ont été apportés aux priorités de la SGP, y compris la création du nouveau groupe Soutien aux opérations policières (PO). Certains changements techniques ont été proposés ou mis en œuvre, ce qui comprend le groupe Gestion financière (FI) et le groupe Économique et services de sciences sociales (EC). De nouvelles normes d'évaluation des postes ont été mises en œuvre pour le groupe Gestion du droit (LC) et le groupe Praticien du droit (LP).

Comme l'examen de la SGP est un processus continu et à long terme qui exige une vaste consultation et une harmonisation entre de nombreux intervenants, on s'attendait à ce qu'il se poursuive au moins jusqu'en 2020. Par contre, la récente abrogation du projet de loi C-525 [6] pourrait avoir une incidence sur le processus. Une autre incertitude a trait aux répercussions de la loi à venir sur l'équité salariale, qui pourrait entraîner d'autres retards.

Résultat attendu : les normes de qualification mises à jour sont pertinentes, claires et pratiques

Conclusion

Les normes de qualification ont été mises à jour pour certains groupes, et des données probantes indiquent qu'elles sont plus claires, plus pertinentes et plus pratiques.

L'examen de la documentation a confirmé que de nouvelles normes de qualification ont été élaborées pour les groupes CS, LP et LC. Des modifications ont été apportées L'information a été retranchée à la Norme de qualification LC. L'examen de la documentation a indiqué que ces normes sont en voie d'être approuvées. L'information a été retranchée .

Pour préciser, l'examen de la documentation a révélé des indications d'améliorations de la clarté, de la pertinence et de l'aspect pratique des normes de qualification. Les mises à jour de la Norme de qualification des LC reflètent les changements apportés aux compétences clés en leadership L'information a été retranchée .

Résultat attendu : Le SCT surveille activement le Programme de classification dans les ministères et organismes, et il propose les mesures correctives nécessaires

Conclusion

À l'exception des audits, qui n'ont pas encore été effectués à ce jour, le programme atteint ce résultat attendu.

Les données probantes indiquent que les activités de surveillance du programme sont axées

sur le contrôle et la présentation de rapports, par exemple :

- mise en œuvre d'un tableau de bord pour l'ensemble de l'APC qui fournit diverses données statistiques issues des ministères et organismes et des groupes de classification;
- mise en œuvre d'un modèle semestriel de surveillance de la classification par les ministères et organismes;
- rapport de surveillance cumulatif.

Le Sondage sur la surveillance de la classification de 2016 est devenu une activité de surveillance semestrielle récurrente. De plus, un guide de surveillance a été élaboré. La plupart des personnes interviewées et des répondants au sondage ont dit que le tableau de bord est utile et qu'il permet aux ministères et organismes de faire de grandes comparaisons. Certaines personnes interviewées ont indiqué que le tableau de bord ne fournit pas d'indicateurs d'efficience et que l'interface pourrait être modernisée.

Un total de 53 % des répondants au sondage en ligne ont dit que la rétroaction du programme aux ministères et organismes sur la surveillance est utile (45 % des répondants des grands ministères étaient d'accord comparativement à 64 % des répondants des petits ministères).

Les personnes interviewées du SCT ont indiqué qu'il n'existe pas suffisamment de ressources au sein du programme pour effectuer des audits. Cette constatation est importante à la lumière des renseignements obtenus lors des entrevues indiquant que l'application des diverses normes de classification n'est pas uniforme.

Efficience

Dans cette section

- Conclusion
  - Efficacité de la gouvernance à l'appui de l'efficience du programme
  - Utilisation des ressources par le programme
  - Répercussions sur l'efficience pangouvernementale

Conclusion

Le programme n'est pas aussi efficace qu'il pourrait l'être en raison des problèmes de dotation, du fardeau de présentation de rapports excessif et des priorités non financées qui détournent les ressources.

Les demandes antérieures d'améliorations au système de classification et les retards continus dans les activités de programme font ressortir la nécessité d'une gouvernance et d'un leadership plus forts qui vont au-delà de la surveillance de l'examen de la SGP.

Efficacité de la gouvernance à l'appui de l'efficience du programme

La Direction de l'organisation et de la classification des effectifs est responsable de concevoir et d'exécuter le programme ainsi que d'appuyer les ministères et organismes et de surveiller les décisions de classification. Le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la SGP assure la surveillance et l'orientation des initiatives de classification. Le comité directeur a pour mandat d'évaluer les questions relatives à l'organisation du travail et de fournir des conseils au BDPRH.

La plupart des membres actuels et anciens du comité interrogés pour l'évaluation se sont dits satisfaits du mandat et des activités du comité directeur. Par contre, quelques-uns ont mentionné que les réunions sont trop courtes et pas assez fréquentes. Certains ont dit que la documentation découlant des réunions était limitée.

Les données probantes indiquent que le programme pourrait bénéficier d'une structure de gouvernance qui va au-delà de la SGP. Quelques personnes interviewées ont indiqué qu'il serait utile de former d'autres comités de haut niveau pour établir des liens avec d'autres unités du BDPRH. Un comité composé de membres internes et externes du Secteur de la rémunération et des relations de travail pourrait aider à établir les priorités. L'examen de la documentation a également corroboré cette constatation.

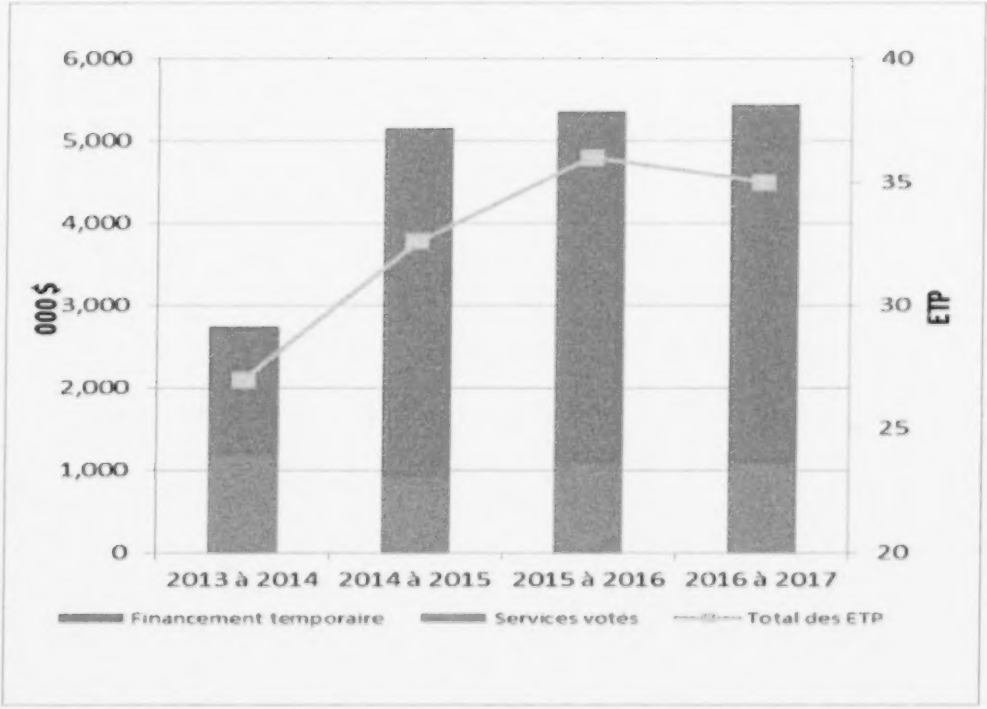
Un intervenant clé a mentionné que les principaux obstacles aux progrès globaux sont le manque de consensus sur les objectifs de la réforme de la SGP et la nécessité de travailler davantage à l'établissement d'objectifs à long terme qui tiennent compte des contraintes opérationnelles, législatives et en matière de relations de travail. Certains ont dit que la SGP doit être plus directement liée à d'autres initiatives pangouvernementales en matière de ressources humaines.

Le Rapport Le Point de mai 2003 de la vérificatrice générale du Canada et les documents subséquents du programme demandent la révision et la modernisation du système de classification. Les données probantes indiquent qu'une gouvernance plus solide pourrait fournir la vision, l'orientation et le soutien nécessaires afin de traiter l'arriéré de travail plus rapidement. Cette gouvernance pourrait aussi englober de nouveaux engagements et fournir une orientation, compte tenu de la complexité des enjeux et de l'environnement changeant du programme.

Utilisation des ressources par le programme

Selon la documentation, les ressources prévues au budget du programme pour l'exercice 2013-2014 comprennent 27 équivalents temps plein (ETP) par un financement temporaire et 11 ETP par des services votés, ce qui donne au total 38 ETP. Par contre, les ETP réels utilisés au cours des quatre derniers exercices financiers ont été inférieurs à ce niveau (consultez la figure 3). La documentation du programme et les personnes interviewées ont toutes deux indiqué que le programme ne dispose pas de ressources humaines suffisantes pour produire les extrants attendus du programme.

Figure 3 : Ressources du programme selon le type de financement du programme, de 2013-2014 à 2016-2017



▾ Figure 3 - Version textuelle

Le titre de la figure 3 est « Ressources du programme selon le type de financement du programme, de 2013-2014 à 2016-2017 ».

Cette figure illustre les ressources du programme des exercices financiers 2013-2014 à 2016-2017. Les catégories sont sur l'axe horizontal (axe des x), et les valeurs sont sur les axes verticaux (axe des y à gauche et axe des z à droite).

Cette figure comporte des colonnes empilées qui indiquent les sources de financement (services votés et financement temporaire) en milliers de dollars, et une ligne de tendance qui montre le nombre réel d'employés à temps plein (ETP).

L'axe horizontal montre les exercices financiers de 2013-2014 à 2016-2017. Le premier axe vertical (axe des y) indique les services votés et le financement temporaire. Cet axe commence à 0 et se termine à 6 000, avec des échelons aux 1 000 points. Le deuxième axe vertical (axe des z) indique le nombre d'ETP réel. Cet axe commence à 20 et se termine à 40, avec des échelons aux 5 points.

En 2013-2014, les services votés étaient de 1 208 000 $, le financement temporaire était de 1 541 000 $, et il y avait 27 ETP.

En 2014-2015, les services votés étaient de 941 000 $, le financement temporaire était de 4 215 000 $, et il y avait 32,6 ETP.

En 2015-2016, les services votés étaient de 1 099 000 $, le financement temporaire était de 4 263 000 $, et il y avait 36 ETP.

En 2016-2017, les services votés étaient de 1 095 000 $, le financement temporaire était de 4 354 000 $, et il y avait 35 ETP.

Source : Données administratives du Programme de classification

Selon les entrevues et la documentation, quatre facteurs ont nui à la capacité du programme de produire les extrants attendus (le plan de la qualité et de la quantité) :

1. **Sous-dotation :** En 2015, l'obtention de personnel qualifié pour le programme a été reconnue comme un enjeu clé dans les rapports sur le programme (le programme comptait 32,6 ETP au lieu des 38 ETP approuvés). En 2016, la dotation a de nouveau été reconnue comme un enjeu, même si le nombre réel d'ETP ait augmenté (36 ETP). Des enjeux semblables ont été relevés pour le recrutement de ressources externes. Certaines personnes interviewées ont dit que le programme a besoin du double des ressources dont il dispose actuellement.
2. **Roulement au sein du personnel, y compris au sein de la haute direction :** Les intervenants clés ont mentionné que le roulement de personnel exerce des pressions supplémentaires sur la dotation. De nombreux cadres supérieurs du BDPRH ont changé de poste depuis 2011, ce qui a entraîné des retards dans certains projets en cours, en particulier les changements à la SGP.
3. **Modèle de financement temporaire :** La plupart des personnes interviewées ont convenu que le programme est de nature continue et devrait recevoir un financement continu. Le programme est prescrit par la loi, et il y a des activités, p. ex., la surveillance, qui devraient être permanentes et financées de façon permanente afin d'éviter la classification erronée et la tendance à la hausse dans la structure de classification. De plus, étant donné que la SGP et les normes d'évaluation des postes connexes devraient être révisées régulièrement, de nombreux répondants ont convenu qu'au moment où l'on

aura effectué la mise à jour de la SGP et des normes d'évaluation des postes dans le cycle actuel, il sera probablement nécessaire de réviser le travail effectué antérieurement par la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs.

Le financement temporaire s'applique habituellement aux projets à court terme. L'examen de la documentation a indiqué que l'échéancier de l'Initiative de renouvellement du Programme de classification s'est prolongé au-delà de ce qui était prévu au départ. Cette constatation laisse croire que sans ressources additionnelles, la modernisation du système de classification pourrait prendre plus de temps que prévu.

La majorité des intervenants clés interrogés ont déclaré que le programme devrait être entièrement financé par des services votés. Ils croient que l'utilisation du financement temporaire a entraîné des inefficiences. Pour expliquer, il peut s'avérer difficile d'assurer la dotation et le maintien en poste de personnel qualifié, étant donné que l'arrangement à court terme que propose le financement temporaire peut créer de l'incertitude au regard de la stabilité d'emploi pour certains employés. De plus, un certain nombre de personnes interviewées ont mentionné que la production de rapports d'étapes semestriels au Conseil du Trésor, une exigence de financement temporaire, représente un fardeau administratif excessif.

4. **Tâches non prévues et non financées :** De tels travaux empêchent le programme de produire les résultats immédiats attendus [redacted] **L'information a été retranchée** :
    a. **Élaboration de politiques :** Après le renouvellement de l'Ensemble des politiques de classification, achevé en 2015, la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs a également remanié son ensemble de politiques en 2016 pour qu'il s'harmonise avec la nouvelle approche de l'Initiative de réinitialisation des politiques (Politique sur la gestion des personnes).
    b. **Apprentissage et renforcement des capacités :**En 2016, l'École de la fonction publique du Canada a modifié son modèle de prestation. Par conséquent, le programme est maintenant responsable de tout le contenu des cours nouveaux et mis à jour, de l'identification et de la formation des nouveaux facilitateurs, de la correction des examens ainsi que de l'accréditation en classification qui comprend l'examen approfondi de la documentation.
    c. **Changements dans les rouages du gouvernement :** La décision du gouvernement de transférer certaines composantes organisationnelles de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) à l'APC a nécessité une analyse pour déterminer comment intégrer dans la SGP les employés relevant de groupes professionnels qui ne font pas partie de l'APC. Cette mesure a donné lieu à l'analyse et à la détermination des droits acquis des membres civils de la GRC et à la création du groupe Soutien aux opérations policières (PO). De même, au cours de l'exercice financier 2012–2013, le regroupement du personnel CS dans le nouvel

organisme Services partagés Canada a nécessité la prestation d'une orientation stratégique pour le transfert d'employés.

d. **Contentieux des plaintes relatives à l'équité salariale** :Entre 2012 et 2017, le programme a appuyé plusieurs litiges importants en matière d'équité salariale, dépassant les ressources affectées à la gestion des litiges. Pour préciser, le programme a élaboré une norme de classification et une méthode personnalisées pour un cas d'équité salariale afin de pouvoir comparer et évaluer les groupes et niveaux FI-01 et FI-02. Dans ce cas, 152 groupes et niveaux ont été évalués **L'information a été retranchée** . Des ressources pour le programme ont été nécessaires afin d'appuyer les efforts stratégiques et législatifs concernant la Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public.

e. **Initiatives pangouvernementales :** Les initiatives suivantes ont été soutenues par la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs au cours de la période visée par l'évaluation :

   i. Contribution du programme au remaniement de la composante Organisation et classification des postes du Processus opérationnel commun des ressources humaines et soutien de sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'APC
   ii. Le passage au nouveau site Web Canada.ca, qui comprenait la migration du contenu Web et des pages intranet du SCT, l'élimination de l'ancien outil de saisie des données de reclassification des postes utilisé aux fins de divulgation proactive et l'aide aux ministères ayant migré vers le nouveau Portail de données ouvertes pour rendre publiques leurs reclassifications.
   iii. Travail élargi sur le système SIPC+ : Au départ, le plan consistait seulement à mettre en place un répertoire de descriptions de travail. Par contre, l'outil de recherche du SIPC était un système patrimonial qui devait être mis à niveau, et les deux systèmes utiliseraient des données très semblables. Conformément à la priorité du greffier du Conseil privé de « simplifier les services administratifs », il a été décidé de combiner les deux outils. Le programme a été désigné comme secteur pilote pour la création d'une nouvelle base de données principale, les données du SIPC devant être utilisées à l'avenir au moyen de toutes les applications du SCT.

f. **Autres travaux liés à la SGP** :La haute direction a exigé deux fois d'apporter des modifications aux priorités du projet d'examen de la SGP afin de :

   1. modifier la définition du groupe Service extérieur (FS) **L'information a été retranchée** ;
   2. réviser toutes les normes d'évaluation des postes de manière à ce qu'elles reflètent l'approche du gouvernement au regard de ses relations avec les peuples autochtones et réviser six normes pour qu'elles s'harmonisent avec l'initiative de réconciliation.

Répercussions sur l'efficience pangouvernementale

Jusqu'à ce jour, les travaux sur la SGP sont en cours, mais ils n'ont pas encore permis d'obtenir une efficience mesurable dans l'ensemble du gouvernement [L'information a été retranchée]. Ces changements nécessitent des dépenses et prennent normalement du temps avant de se traduire par des économies. De fait, les changements apportés à la SGP entraînent souvent des augmentations de coûts pour le gouvernement à court terme, tandis que les avantages sont indirects et à long terme.

Pour expliquer, une nouvelle norme d'évaluation des postes produit de nouveaux facteurs d'évaluation des postes. L'évaluation des postes qui tient compte de nouveaux facteurs et de nouvelles normes d'évaluation signifie habituellement que certains postes valent plus qu'auparavant et d'autres moins. Dans le cas des postes ayant une valeur salariale plus élevée, les titulaires seront rémunérés en conséquence, et dans le cas des postes ayant une valeur salariale plus faible, les titulaires jouiront d'une protection salariale et ne subiront pas de réduction de salaire. À plus long terme, la réforme de la classification procure des avantages importants pour la création d'un effectif souple et mobile, mais elle exige des normes de classification et une SGP mises à jour.

Tendances à la hausse dans la classification

Des tendances à la hausse se produisent dans la classification lorsque le niveau de travail moyen des postes d'un groupe professionnel progresse vers les niveaux supérieurs au fil du temps. Cela peut entraîner une augmentation de l'enveloppe salariale qui va au-delà des augmentations découlant de la négociation collective. Selon l'examen de la documentation, le salaire moyen dans l'APC a augmenté de 8,5 % (net de l'inflation) entre 1999 et 2014 (passant de 68 509 $ à 74 350 $), ce qui représente une augmentation d'environ 0,5 des niveaux de classification. Étant donné que les augmentations salariales résultant des récentes négociations collectives correspondent à peu près à l'inflation, cette augmentation nette s'explique en partie par une tendance à la hausse.

L'examen de la documentation indique que la concurrence pour le personnel que se font les ministères et organismes cause une mauvaise classification et entraîne une tendance à la hausse. Par contre, cette tendance s'explique également par des changements organisationnels au sein du gouvernement, des problèmes de recrutement et de maintien en poste, des réductions budgétaires et des initiatives de réduction du déficit ainsi que des initiatives ministérielles internes visant à améliorer l'efficacité et à accroître l'efficience.

Pour préciser, le groupe EC a connu une croissance considérable entre 1999 et 2014, passant de 6 000 à 12 000 membres dans l'APC. Alors qu'en 2009, le niveau moyen des EC était EC-04, en 2009, il était EC-05. Le salaire moyen a augmenté de 11 % (net de l'inflation). Les intervenants clés ayant répondu au sondage ont expliqué que la forte concurrence parmi les ministères et organismes pour ces personnes a contribué à une augmentation de la moyenne des niveaux de classification. L'examen de la documentation a révélé que d'autres

changements organisationnels au sein du gouvernement (p. ex., des changements dans les rouages du gouvernement) ont aussi permis d'expliquer cette tendance. Le niveau le plus bas (EC-01) a pratiquement disparu du paysage des EC, passant de 14 % du groupe en 1999 à 3 % en 2014.

En général, les intervenants clés étaient d'accord pour dire que plusieurs facteurs ont empêché le SCT de réagir à la tendance à la hausse dans la classification :

- normes de classification désuètes;
- mauvaises décisions de classification et de dotation;
- utilisation inappropriée et inexacte des normes;
- ressources limitées consacrées à la surveillance.

Bien que le programme ait mis en œuvre des mécanismes de surveillance des décisions de classification dans les catégories clés (y compris le groupe EC), les intervenants clés ont affirmé à l'unanimité qu'il faut davantage de ressources afin de surveiller et de travailler en collaboration avec les ministères et organismes pour élaborer des descriptions de travail normalisées interministérielles.

Les personnes interviewées ont énuméré certains risques associés à la non-atteinte des objectifs du programme :

- surclassification des recrues en raison de la concurrence entre les ministères et organismes;
- négociations collectives menées sans renseignements fiables sur la nature du travail associé à chaque niveau de classification, ce qui empêche les comparaisons salariales valides avec le secteur privé et d'autres ministères et organismes (bien que les intervenants clés aient indiqué qu'ils sont en mesure d'obtenir ces renseignements par l'impartition à l'externe);
- trop-payé et roulement de personnel non souhaité en raison du manque de financement d'un programme continu, dont les activités comme la surveillance pourraient prévenir la classification erronée et la tendance à la hausse dans la structure de classification;
- administration trop complexe et trop coûteuse du système de classification, ce qui crée des inefficiences dans d'autres programmes.

Solutions de rechange à la conception actuelle du programme

Même si la question de la pertinence du programme était hors de la portée de l'évaluation, il est ressorti des entrevues et de l'examen de la littérature qu'il existe d'autres moyens d'exécuter le programme.

L'une des options consiste à utiliser des produits externes, une solution qui a été cernée par quelques répondants aux entrevues. Il semble que le programme ait exploré cette option en 2014. Bien que cela puisse être envisagé dans un examen groupe par groupe, un examen complet de la SGP fondé sur un seul produit ne serait probablement pas possible, compte tenu de la portée et de la complexité de la tâche (p. ex., la conversion des groupes du système actuel) et des ressources du programme.

Une autre option consiste à poursuivre la décentralisation ou la centralisation des activités de classification. Les représentants du programme avaient différentes opinions sur la centralisation ou la décentralisation des services de classification. À l'heure actuelle, le Conseil du Trésor, en tant qu'employeur, établit les politiques, les directives et les normes, tandis que chaque ministère et organisme gère et classifie les postes conformément au cadre du Conseil du Trésor. La plupart des ministères et organismes de l'APC ont des conseillers en classification accrédités à l'interne qui fournissent des services aux gestionnaires ou ont une entente de partage de ces services avec un autre ministère. Toutefois, la capacité des ministères et organismes à cet égard n'est pas nécessairement suffisante.

Certains représentants du programme ont fait valoir que les conseillers en classification pourraient être relocalisés dans un service central pour que leur indépendance soit protégée, tandis que d'autres considéraient cette option contradictoire par rapport à la responsabilité des administrateurs généraux. L'exemple des avocats du ministère de la Justice Canada (JUS) est pertinent. Ce ministère compte des unités des services juridiques dans d'autres ministères et organismes. Ces unités emploient des avocats de JUS qui fournissent aux ministères et organismes clients des conseils juridiques et de l'aide pour faciliter leurs opérations. En général, les unités de services juridiques se situent dans le même immeuble que celui de l'équipe de la haute direction du ministère client, et habituellement, elles créent une relation étroite avec cette équipe. En outre, l'unité ministérielle des services juridiques doit assurer l'uniformité des interprétations juridiques en entretenant sa relation avec l'autorité centralisée.

Selon la littérature, il existe des variations entre les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques en ce qui concerne la centralisation et la décentralisation des systèmes de classification dans la fonction publique. Dans certains pays comme l'Australie et le Royaume-Uni, on a opté pour un modèle décentralisé où les ministères jouissent d'un haut niveau d'indépendance. Dans d'autres pays comme la France et les États-Unis, on a adopté une approche plus centralisée telle qu'un système commun de normes de classification. Parmi les leçons apprises, on a déterminé que le manque de normes communes risque d'entraîner un manque d'uniformité entre les ministères dans les catégories de classification et les niveaux de salaire.

Suggestions pour la poursuite des recherches

L'équipe a constaté, dans le cadre de l'évaluation, que pour certains domaines, il serait justifié

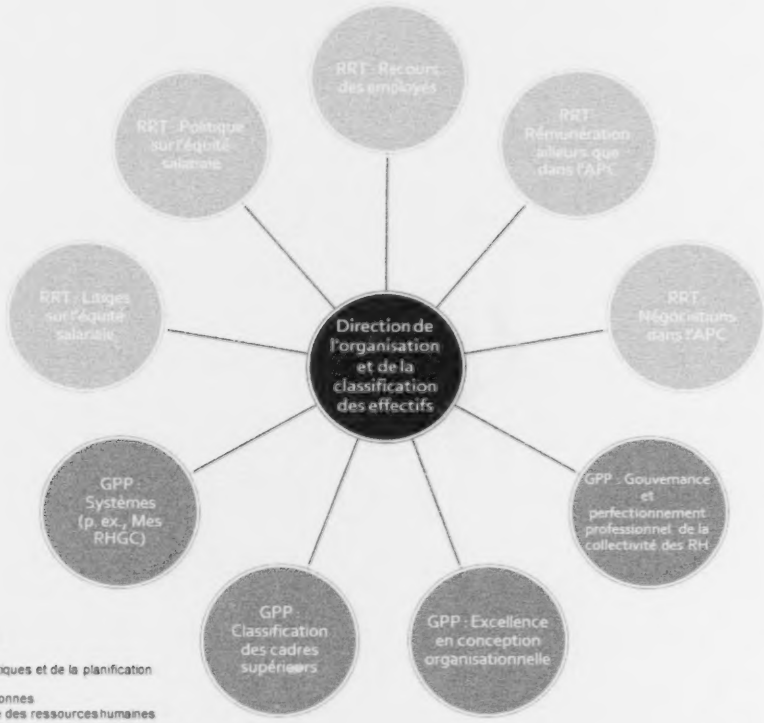
d'effectuer des recherches plus poussées :

a. Les principales raisons de la tendance à la hausse dans la classification à l'APC ne sont pas claires. La recherche sur ce sujet pourrait aider le programme à élaborer une stratégie ciblée pour régler le problème et faciliter davantage la prise de décisions.
b. Il serait pertinent de faire de la recherche sur les principaux facteurs qui empêchent les ministères et organismes d'examiner et de mettre à jour les descriptions de travail tous les cinq ans, comme le recommande la Directive sur la classification. La recherche permettrait de déterminer si dans le cadre du programme, on pourrait assumer un rôle d'habilitation plus solide. Elle pourrait aussi permettre à la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs de mieux comprendre les risques que la situation présente pour des composantes comme la négociation collective.

Recommandations

1. Il est recommandé que dans le cadre du Programme de classification, on effectue un examen (idéalement confié à un expert indépendant) des hypothèses et des risques sur lesquels repose le programme. L'examen permettrait de déterminer le niveau de capacités et de ressources nécessaires pour :
    a. son rôle fondamental dans le système de classification et ses activités courantes (gestion des politiques, interprétations et conseils);
    b. l'achèvement des travaux restants de l'examen de la SGP dans un délai raisonnable, y compris sa mise en œuvre;
    c. les activités opérationnelles de base élargies récemment (p. ex., la surveillance, l'apprentissage et l'accréditation et les descriptions de travail normalisées interministérielles) ainsi que les engagements à venir comme l'équité salariale et toute réponse qui devra s'ensuivre.
2. Il est recommandé que le programme renforce sa structure de gouvernance en tenant compte d'une évaluation (idéalement réalisée par une tierce partie neutre) pour qu'il ait la rigueur, la vision, l'orientation et le soutien nécessaires afin d'atteindre les résultats attendus.
3. Il est recommandé d'examiner le modèle de financement du programme et les exigences de présentation de rapports afin de déterminer si l'approche actuelle est appropriée ainsi que d'évaluer l'équilibre entre les besoins en renseignements et les ressources investies dans la présentation de rapports.

Annexe A : Liens entre la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs et d'autres secteurs du BDPRH



Légende
RRT : Rémunération et relations de travail
APC : Administration publique centrale
GPP : Secteur de la gouvernance, des politiques et de la planification
RH : Ressources humaines
Mes RHGC : Système de gestion des personnes
BDPRH : Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH)

▾ Figure 4 - Version textuelle

Le titre de l'annexe A est « Liens entre la Direction de l'organisation et de la classification des effectifs et d'autres secteurs du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines ».

Cette figure est un diagramme radial qui montre neuf cercles extérieurs reliés par des lignes menant vers un cercle au centre du diagramme. Le cercle du centre s'intitule « Direction de l'organisation et de la classification des effectifs ». Les neuf cercles extérieurs sont nommés comme suit :

- Rémunération et relations de travail : Litiges sur l'équité salariale
- Rémunération et relations de travail : Politique sur l'équité salariale
- Rémunération et relations de travail : Recours des employés
- Rémunération et relations de travail : Rémunération ailleurs que dans l'APC
- Rémunération et relations de travail : Négociations dans l'APC
- Secteur de la gouvernance, des politiques et de la planification : Gouvernance et perfectionnement professionnel de la collectivité des ressources humaines
- Secteur de la gouvernance, des politiques et de la planification : Excellence en conception organisationnelle

- Secteur de la gouvernance, des politiques et de la planification : Classification des cadres supérieurs
- Secteur de la gouvernance, des politiques et de la planification : Systèmes (p. ex., Mes RHGC)

Annexe B : Modèle logique du Programme de classification

Légende
M/O : Ministères et organismes
SGP : Structure des groupes professionnels
SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

▾ Figure 5 - Version textuelle

Le titre de l'annexe B est « Modèle logique du Programme de classification ».

Le modèle logique présente les activités, les extrants, les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les résultats à long terme suivants dans le Programme de classification :

Activités

- Fournir une expertise technique

- Concevoir et développer l'apprentissage, et mener ou soutenir l'accréditation
- Élaborer des politiques et mettre en œuvre des programmes
- Effectuer la surveillance
- Concevoir, élaborer et appuyer le projet de la SGP
- Concevoir, élaborer et soutenir les normes de qualification

Extrants

- Examen des documents et prestation de conseils
- Produits d'apprentissage et d'accréditation
- Instruments de politique et conseils
- Outils, documents et rapports de surveillance
- Produits de la SGP
- Normes de qualification et conseils

Résultats immédiats

- L'expertise en classification éclaire les négociations collectives ainsi que le règlement des griefs et des plaintes.
- Les considérations de classification éclairent les initiatives pangouvernementales.
- Les ministères et organismes reçoivent un soutien et possèdent l'expertise nécessaire pour exécuter les activités du Programme de classification.
- Le SCT surveille activement le Programme de classification dans les ministères et organismes, et il propose les mesures correctives nécessaires.
- La structure des groupes professionnels, les définitions des groupes et les normes d'évaluation des postes sont pertinentes et équitables.
- Les normes de qualification mises à jour sont pertinentes, claires et pratiques.

Résultats intermédiaires

- Veiller à ce que le Conseil du Trésor ait le pouvoir exclusif d'organiser et de classifier le travail dans son rôle d'employeur
- Contribuer à l'efficience administrative dans l'ensemble du gouvernement
- S'assurer que les efforts de classification et d'évaluation du travail sont exacts et uniformes
- Permettre une gestion de la rémunération équitable, juste et appropriée
- Le recrutement appuie la prestation des services.

Résultats à long terme

- Faciliter la gestion des risques financiers et juridiques
- Renforcer la gestion des personnes dans la fonction publique
- Appuyer la prestation des programmes et des services du gouvernement

Annexe C : Méthode d'évaluation

Dans cette section

- Questions d'évaluation
  - Pertinence
  - Rendement
  - Efficience
  - Solutions de rechange
- Méthode
  - Analyse des données administratives
  - Examen de la documentation
  - Examen de la littérature (examen des pratiques et des structures d'autres administrations)
  - Entrevues avec les intervenants clés
  - Sondage en ligne auprès des ministères et organismes

L'évaluation suit un cadre d'évaluation approuvé, c'est-à-dire un plan détaillé des activités d'évaluation, des questions et des indicateurs.

Questions d'évaluation

Pertinence

1. En quoi le Programme de classification (le programme) s'est-il adapté à son contexte changeant au cours des cinq dernières années, et quelles sont les répercussions pour le programme?
2. En quoi le programme s'harmonise-t-il avec les rôles et responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)?
3. Dans quelle mesure l'initiative continue-t-elle de répondre à un besoin manifeste?

Rendement

4. Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les résultats immédiats?
5. Quels facteurs contribuent à l'atteinte des résultats ou entravent celle-ci?
6. Le modèle de gouvernance en place est-il approprié pour surveiller et gérer le programme?
7. En quoi le modèle de surveillance du programme est-il efficace?
8. Dans quelle mesure le modèle de classification actuel du gouvernement du Canada est-il efficace (autrement dit, le renforcement des capacités au SCT et dans les ministères et

organismes est-il efficace pour tenir compte des changements dans la structure des groupes professionnels (SGP), l'apprentissage et l'accréditation)?

Efficience

9. Le programme pourrait-il avoir un meilleur rapport coût-efficacité?
10. Dans quelle mesure le programme peut-il atteindre des résultats selon son niveau de ressources actuel?
11. Existe-t-il des modes de prestation qui pourraient réduire les coûts tout en produisant des résultats semblables?

Solutions de rechange

12. Quelles leçons ont été tirées jusqu'à ce jour, ou quelles pratiques exemplaires ont été appliquées?
13. A-t-on rencontré des obstacles ou obtenu des résultats inattendus?

Méthode

Conformément aux pratiques exemplaires, les évaluateurs du Programme de classification ont utilisé de nombreuses sources de données afin de produire des renseignements fiables et adéquats au moyen d'analyses quantitatives et qualitatives. Les méthodes, résumées ci-dessous, sont les suivantes :

- analyse des données administratives;
- examen de la documentation;
- examen de la littérature (examen des pratiques et des structures d'autres administrations);
- entrevues;
- sondage en ligne auprès des ministères et organismes.

Analyse des données administratives

L'analyse des données administratives du programme, qui est tenue à jour par les gestionnaires du Programme de classification, comprend l'analyse des données recueillies aux fins des rapports courants préparés pour le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique et d'autres publics clés de la fonction publique ainsi que pour la gestion quotidienne du programme. Les données du Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) ont également été analysées. Enfin, on a analysé les données de l'École de la fonction publique du Canada sur la participation et la réussite aux cours sur la classification.

Examen de la documentation

L'examen de la documentation a fourni des données d'évaluation probantes qui ont permis d'approfondir et d'étoffer l'analyse des données administratives. Les documents comprenaient des plans et des cadres, des rapports d'étapes, des tableaux de bord, des évaluations par des tiers, des protocoles d'entente, des documents sur les leçons apprises, des rapports de recherche, des rapports et des résultats de surveillance, des rapports et des résultats d'audits, des ordres du jour et des procès-verbaux d'organismes de gouvernance, les instruments de réglementation et de politique, le Rapport Le Point de mai 2003 de la vérificatrice générale du Canada, des renseignements sur le programme publiés sur GCpédia et Canada.ca ainsi que des séances d'information et des présentations visant divers publics.

Examen de la littérature (examen des pratiques et des structures d'autres administrations)

L'équipe d'évaluation a également examiné les pratiques et les structures d'autres administrations publiques, y compris l'Ontario, le Québec et l'Australie. Elle a aussi examiné les pratiques d'exécution du programme dans un autre secteur de services au gouvernement fédéral (services de consultation juridique).

Entrevues avec les intervenants clés

On a tenu 25 entrevues exhaustives avec des intervenants clés en leur posant des questions ouvertes. Les entrevues auprès d'intervenants clés sont une méthode qualitative utilisée pour aborder la plupart des questions et des enjeux concernant l'évaluation. Elles permettent de recueillir des points de vue et des renseignements factuels auprès d'intervenants clés choisis au sein du gouvernement fédéral et de l'administration publique centrale.

On a tenu les entrevues avec des représentants des entités suivantes :

- représentants du Programme de classification, y compris le directeur, les gestionnaires et les autres employés clés qui disposent de renseignements servant à éclairer les questions d'évaluation (n=6);
- Comité directeur des sous-ministres adjoints de la SGP qui guide le travail du Programme de classification (n=5);
- Conseil des ressources humaines et d'autres collectivités pertinentes, y compris des collectivités fonctionnelles comme la communauté de pratique de l'organisation et de la classification (n=6);
- Commission de la fonction publique du Canada ou chefs ministériels de la dotation (n=2);
- représentants d'autres secteurs du SCT;
    - Secteur des opérations gouvernementales (n=2);
    - Secteur de la gestion des dépenses, Gestion de la rémunération (n=2);
    - Secteur des services intégrés (n=2).

Au moment d'inviter les participants à une entrevue, on les a encouragés à organiser leur entrevue en groupe, à leur discrétion. On a accordé la même importance à chaque entrevue, peu importe le nombre de personnes dans chaque groupe.

Sondage en ligne auprès des ministères et organismes

Les données probantes des ministères et organismes ont été recueillies au moyen d'un sondage en ligne mené en avril et mars 2017. Le sondage a été envoyé à 112 chefs de classification représentant les ministères et organismes de l'administration publique centrale. Au total, 69 personnes ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de participation de 62 %. Plusieurs rappels par courriel ont été envoyés aux répondants potentiels, et l'on a appelé ceux qui n'y ont pas répondu.

L'échelle suivante a été utilisée pour résumer les résultats du sondage :

- **peu :** moins de 20 %
- **certains :** de 20 % à 39 %
- **un bon nombre :** de 40 % à 49 %
- **la moitié :** 50 %
- **la majeure partie :** 51 % et plus

Annexe D : Réponse de la direction et plan d'action

Le Secteur de la rémunération et des relations de travail (RRT) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a examiné l'évaluation et donne son aval aux recommandations du rapport, telles qu'elles sont énoncées ci-dessous.

Recommandations du BVIE	Mesure proposée par RRT	Date de début	Date d'achèvement prévue	Bureau de première responsabilité

Recommandation 1 Il est recommandé que dans le cadre du Programme de classification, on effectue un examen (idéalement confié à un expert indépendant) des hypothèses et des risques sur lesquels repose le programme. L'examen permettrait de déterminer le niveau de capacités et de ressources nécessaires pour : a. a. son rôle fondamental dans le système de classification et ses activités courantes (gestion des politiques, interprétations et conseils); b. b. l'achèvement des travaux restants de l'examen de la SGP dans un délai raisonnable, y compris sa mise en œuvre; c. c. les activités opérationnelles de base élargies récemment (p. ex., la surveillance, l'apprentissage et l'accréditation et	**Réponse de la direction** On convient que dans le cadre du programme, il faut effectuer un examen afin de déterminer le niveau de capacités et de ressources nécessaires pour : • l'intendance continue de l'obligation législative du Conseil du Trésor d'assurer l'organisation et la classification du travail dans l'APC; • l'achèvement en 2013 de la mise en œuvre de l'Initiative de renouvellement du Programme de classification approuvée par les ministres du Conseil du Trésor. **Plan d'action** RRT financera un examen (par un expert indépendant, idéalement) afin de déterminer le niveau de capacités et de ressources nécessaires **L'information a été retranchée** .	Janvier 2018	Décembre 2018	Organisation et classification des effectifs (OCE)

les descriptions de travail normalisées interministérielles) ainsi que les engagements à venir comme l'équité salariale et toute réponse qui devra s'ensuivre.

Recommandation 2 On recommande que le cadre du Programme de classification, on renforce sa structure de gouvernance en tenant compte d'une évaluation (par un expert indépendant, idéalement) afin de veiller à ce qu'il ait la rigueur, la vision, l'orientation et le soutien requis pour atteindre les résultats attendus.	**Réponse de la direction** On convient de la nécessité de renforcer la structure de gouvernance du Programme de classification afin de toujours avoir accès aux conseils et au soutien de la haute direction, dans l'ensemble de l'organisation. **Plan d'action** RRT financera l'examen (par un expert indépendant, idéalement) afin d'évaluer la structure de gouvernance actuelle et de recommander la meilleure structure offrant au programme la vision, l'orientation et le soutien requis pour atteindre les résultats attendus. Dans le cadre de l'examen, les groupes de gouvernance actuels, y compris le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la Structure des groupes professionnels (SGP), seront consultés au sujet des changements pouvant être apportés à la gouvernance. Comme mesure à court terme, la secrétaire adjointe du Secteur des opérations gouvernementales sera invitée à siéger au Comité	Novembre 2017	Mars 2018	OCE

	directeur afin d'assurer une meilleure intégration des initiatives dans le programme élargi de la direction.			
Recommandation 3 On recommande que le modèle de financement et les exigences de présentation de rapports du Programme de classification fassent l'objet d'un examen afin de déterminer si l'approche actuelle est appropriée et d'évaluer l'équilibre entre les besoins en renseignements et les ressources investies dans la présentation de rapports.	**Réponse de la direction** On convient de la nécessité d'examiner le modèle de financement et les exigences de présentation de rapports du Programme de classification. **Plan d'action** Selon les résultats de l'examen en réponse à la recommandation 1, le modèle de financement du Programme de classification sera examiné **L'information a été retranchée** . **L'information a été retranchée** RRT soumettra une proposition, suivant le modèle de financement proposé, afin de refléter un meilleur équilibre entre les besoins en renseignements et les ressources investies dans la présentation de rapports.	Septembre 2018	Mars 2019	OCE

Notes en bas de page

1 Une tendance à la hausse dans la classification se produit lorsque le niveau de travail moyen des postes d'un groupe professionnel se déplace vers les niveaux supérieurs au fil du temps, ce qui entraîne des augmentations de l'enveloppe salariale qui vont au-delà des augmentations découlant de la négociation collective. Les facteurs qui contribuent à la tendance à la hausse sont abordés à la section sur l'efficience.

2 La structure des groupes professionnels démontre comment le travail est organisé dans l'APC.

3 Une norme de qualification énonce les exigences minimales (études, certification professionnelle, langue officielle) pour le poste dans l'APC.

4 Une norme d'évaluation des postes permet de classifier et d'évaluer le travail dans l'APC. Cette norme utilise une échelle de cotation numérique comme méthode analytique pour déterminer la valeur relative de chaque poste en fonction d'éléments communs à l'emploi comme les connaissances, la pensée critique et le milieu de travail. Chaque élément reçoit un poids indiquant son importance relative par rapport à la valeur globale du travail de ce groupe.

5 Les petits ministères et organismes (moins de 700 employés) étaient légèrement plus susceptibles de convenir qu'ils avaient l'expertise et les compétences nécessaires.

6 Le projet de loi C-525 est une « Loi sur le droit de vote des employés ». Il s'agit d'une Loi modifiant le Code canadien du travail, la Loi sur les relations de travail au Parlement et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (accréditation et révocation – agent négociateur).

7 S'applique principalement aux produits de Hay Group Consulting (p. ex., leurs normes d'évaluation des postes), mais aussi aux produits d'autres grandes entreprises ayant travaillé avec des organisations du secteur public.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018,
ISBN : 978-0-660-26037-2

Date de modification :

2018-04-04